بسم الله الرحمن الرحيم

التخطيط الاستراتيجي للجودة

- إن أحد المبادئ المهمة في إدارة الجودة الشاملة هو المنظور الاستراتيجي للجودة ويترتب على هذا المبدأ أمرين هما :
  - تضمين إدارة الجودة في عملية الادارة الاستراتيجية للمنظمة .
  - ادارة عملية التغيير الاستراتيجي في المنظمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة .

ما هو التخطيط الاستراتيجي

هو منهج يصوب نحو اختيار المستقبل المرغوب

وتحديد غاياته بدقة من خلال رؤيا ورسالة غايات عامة

وأهداف تفصيلية تنقل المؤسسة (مهما كان شكلها)

إلى آفاق أرحب من الأداء المتميز

منظومة المنهج الاستراتيجي

- تحديد منهج التفكير الاستراتيجي. (ماذا – اين - كيف)
- بلورة الرؤيا والتحديات القيم
- التنوير والتعبئة للرؤية .
- تحديد الغايات الاستراتيجية .
- تحديد المحاور الرئيسية المستهدفة .
- وضع الخطة الاستراتيجية
- الإدارة الاستراتيجية لتنفيذ الخطة

التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

يقصد به: عملية وضع وتحديد أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الآجل.

- يؤخذ بعين الاعتبار في هذه المرحلة طبيعة عمل المنظمة .

الأهداف الاستراتيجية للجودة:

غالباً ما تتعلق الأهداف الاستراتيجية:

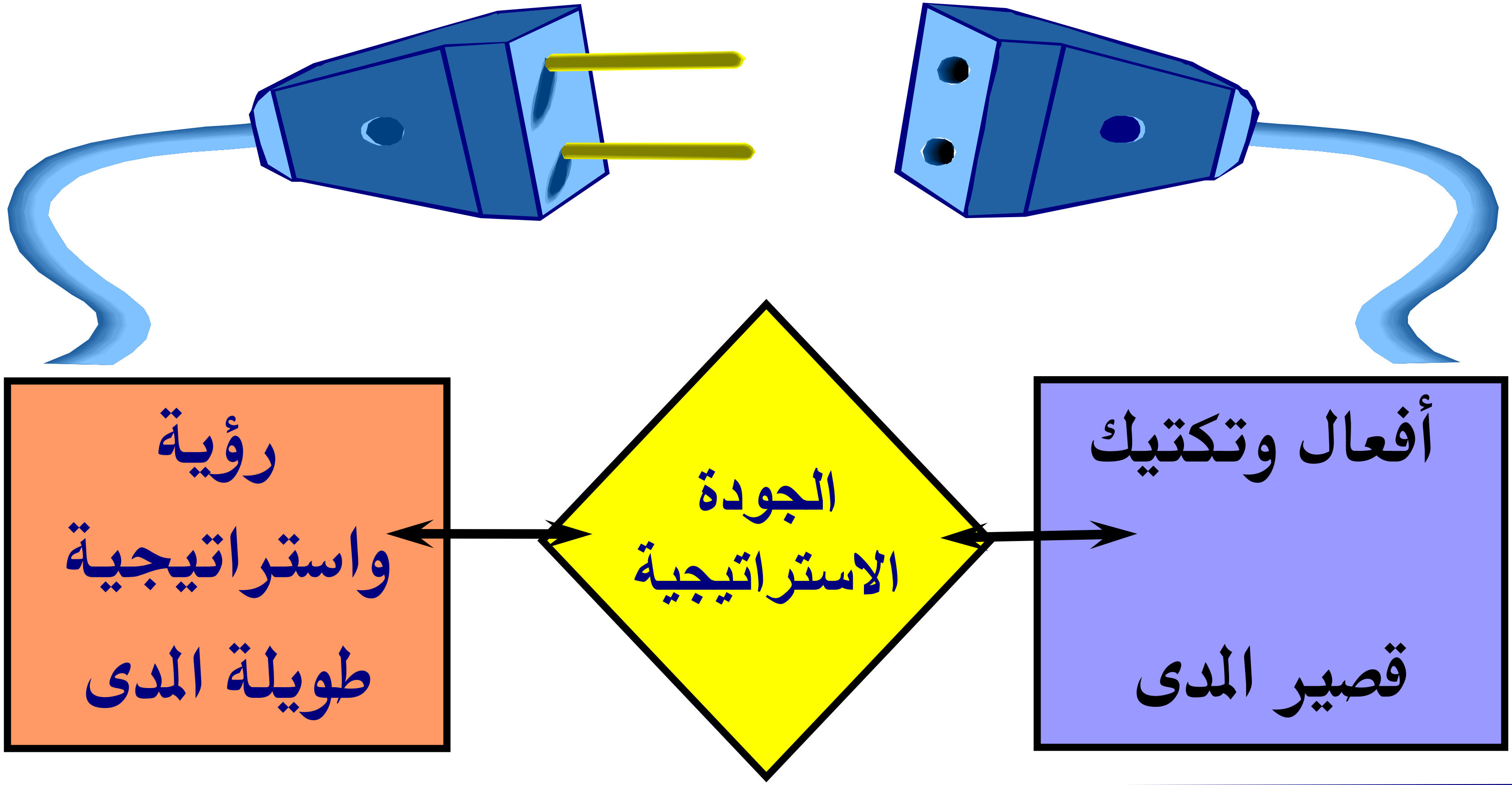
- بأداء المنتج.
- الخدمة.
- القدرة على المنافسة
- تخفيض تكاليف الأخطاء
- ضعف الجودة.
- رفع فعالية أداء العمليات.

ومن أمثلة الأهداف الاستراتيجية للجودة في بعض الشركات الإنتاجية والخدمية:

- تخفيض الأعطال في الأجهزة بنسبة ٥٠ % خلال ٣ سنوات (شركة أجهزة منزلية).

- تخفيض الأخطاء في الفواتير بنسبة ٩٠ % (شركة توزيع الكهرباء)

الاشكالية الدائمة هي الربط بين منهجية التطبيق الفعلي لبرامج الجودة والخطط الاستراتيجية والإدارية

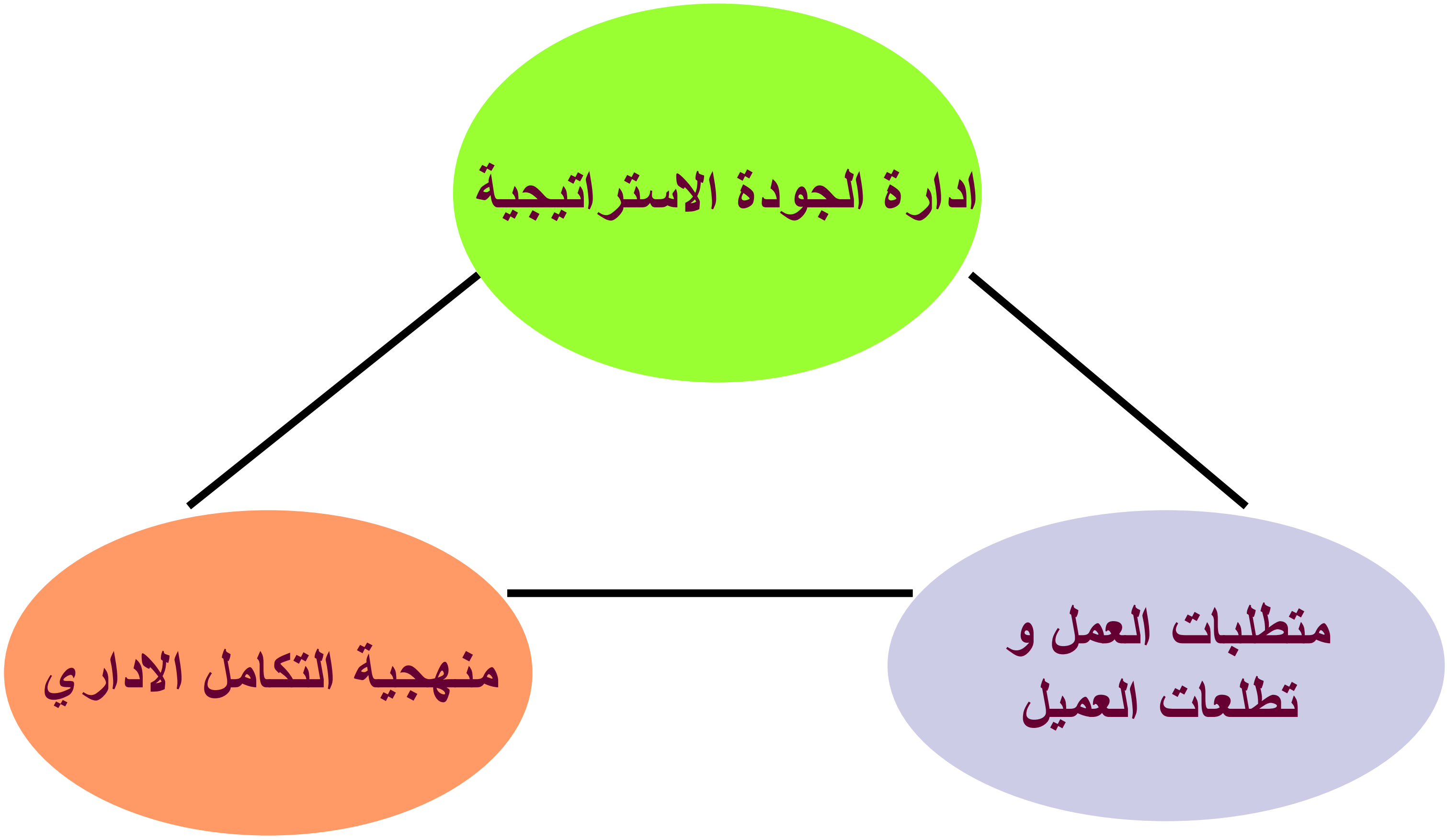


مثال شركة ماترولا

- طبقت شركة مترولا (six sigma) وكان الهدف هو تحديد و تقليص العدد الأقصي للمنتجات المعيبة تحت ٣،٤ لكل مليون وحدة ، وتم تحقيق الهدف من خلال قيادة ادارية اهتمت على عنصر المشاركة و احترام الجميع و الاستثمار لبناء تكنولوجيا متقدمة و صيانها وتطويرها لتحقيق الريادة و القيادة التنافسية .
- ٦ سجما – كانت ومازالت هي القوة القائدة لتحقيق الريادة في التنافس الاستراتيجي العالمي .

تستخدم منهجية الجودة الاستراتيجية فى الشركات :

- الباحثة عن التميز والراغبة في السرعة و اختراق حواجز المنافسة
- تفعيل دور وسائل ومنهجيات العمل الداخلي مع التكامل بالتخطيط الاستراتيجي .
- النظرة المستقبلية نحو أهداف أكثرا تحقيقا و وضع أفضل في سوق المنافسة .
- الاهتمام ببيئة العمل الداخلية والبنية التحتية و مناخ العمل و المرونة في التشغيل و رفع مستوى الوعي من خلال تنمية المهارات الادارية والفنية و السلوكية .
- تخطي مرحلة الاخفاق وخاصة عند مرحلة النشر والوعي من خلال ادارة المعرفة والاتصالات المتشابكة وحسن استخدام التقنية لمعرفة متطلبات العميل و تحديد معايير وعناصر الخدمة الفعالة على مستوى العالم .
- اعادة تعريف الجودة من خلال التدقيق في ربطها مع متطلبات العملاء فلابد أن تكون جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي .


ادارة الجودة الاستراتيجية
منهجية التكامل الاداري
متطلبات العمل و
تطلعات العميل

الجودة وبناء نظام التكامل الاداري

- بناء التكامل الاداري هو نظام شامل لتحديد وضعية المنظمة وهو خليط مشترك من العمليات و الانشطة في اطار بيئة الأعمال لتحقيق الاهداف .
- مركز نشاط أى منظمة هي الانشطة والتي تعبر عن العمليات والمهام الادارية و التنفيذية أو وظائف الوحدات ،فلكل نشاط سبب لوجوده .

مثال للانشطة : مناولة المواد ، الفحص،اعادة العمل،سجلات شكاوى العملاء،التغيرات الهندسية،جدولة الانتاج.

المبادئ الاساسية لتطبيق ادارة الجودة الاستراتيجية

١-استمرارية التطوير و التحسين وخاصة على مستوى الادارة العليا و الوسطي و تنفيذه الى اقل الوحدات الادارية بالمنظمة و لابد من اتساق جهود التحسين والتقييم المستمر لعملياتها في اطار البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

٢-استمرارية التدريب و التعليم و النمو الثقافي للعاملين على كافة المستويات مما يشجع على الانسجام و التكامل الاداري والاستراتيجي .

المبادئ الاساسية لتطبيق ادارة الجودة الاستراتيجية

٣- توافر المعلومات و القياس لدعم جهود الجودة الاستراتيجية و رفع مستوى الوعي و التحسين لدي العاملين على كافة المستويات الادارية .

٤- التعاون والمشاركة والتمكين لدعم جهود التطبيق و استمرارية التطوير برغم اختلاف وجهات النظر بين أطراف المنظمة . وهذا الوعي سوف يطور خلال الزمن و يكسر حاجز البيروقراطية و الفوضى .

٥- القياس و تقييم نتائج النظام الاداري

مراحل ومستويات الادارة الاستراتيجية للمنظمة

١- مراحل عملية الادارة الاستراتيجية :

اولاً: فحص البيئة الخارجية .

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية .

ثالثاً: الصياغة الاستراتيجية .

- الرؤيا الاستراتيجية .
- الرسالة .
- الاهداف
- الاستراتيجية

رابعاً: التنفيذ الاستراتيجي .

خامساً: الرقابة الاستراتيجية .

عملية الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة .

كيف تبدأ مصفوفة التخطيط الاستراتيجي

١- استعـــد
٢- أنشر الرؤيا والرسالة
٣- حدد معالم الوضع الراهن
٤- حدد التحديات والأولويات من خلال SWOT
٥- حدد معالم الخطة ببلورة الأهداف الاستراتيجية والمحاور المستهدفة
٦- حدد المشاكل الكامنة من خلال العصف الذهني
٧- أكمل بناء الخطة ومتطلباتها التشغيلية
٨- اعمل على ملكية الخطة للجميع وحدد منهج التقويم والقياس .
٩- استعد مرة اخرى .

مستويات الاعداد الاستراتيجي

- مستوى المنظمة الأم .
- مستوى وحدة الأعمال (شركة او خط انتاج).
  - استراتيجية قيادة الكلفة « تعكس الميل للمنافسة السعرية »
  - استراتيجية التمايز « تعكس الميل لتحقيق ميزة تنافسية لا تعتمد على الكلفة ليمكن فرض سعر مناسب »
  - استراتيجية التركيز « اعتماد احد الاستراتيجيتين في سوق محدود »
- المستوى الوظيفي أو النشاطي « الانتاج والعمليات ، التسويق ، المالية ، الموارد البشرية ، البحث والتطوير .... الخ »

تضمين إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الاستراتيجية

- الصياغة الاستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة .

إن نقطة الانطلاق في دعم تنفيذ ادارة الجودة الشاملة هو أن تظهر الادارة العليا ما يعبر عن انتهاجها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي « الرؤيا، الرسالة ، الاهداف»

ويجب تضمين المبادئ التالية :

- التركيز على العميل والانطلاق منه
- التحسين المستمر .
- تمكين العاملين .
- توطيد العلاقة مع الموردين

خطوات تنفيذ الجودة الشاملة :

أولا: مرحلة الإعداد:

في هذه المرحلة يتم التأكد من فريق العمل وقدرته على تنفيذ المهام بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما يتم في هذه المرحلة وضع الخطوط المستقبلة لسير العمل والإجراءات.

ثانيا: مرحلة التحضير :

في هذه المرحلة يتم التخطيط لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة .

ثالثا: مرحلة التنفيذ والتطبيق:

في هذه المرحلة تتم مراجعة فريق العمل ومناقشة تطور العمل من خلال الاجتماعات ، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية :

ضرورة الاهتمام بجودة السلعة أو الخدمة .

ضرورة التأكيد على أهمية التغذية العكسية .

ضرورة التركيز على الرقابة.

الأخذ بمبدأ التكلفة الشاملة في الجودة .

التأكيد على أهمية إشراك العاملين.

استخدام المنهجية العلمية.

تطبيق مفهوم التعاون والتكامل في العمل.

إدارة الجودة الشاملة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية :

- ضرورة الاهتمام بجودة السلعة أو الخدمة .
- ضرورة التأكيد على أهمية التغذية العكسية .
- ضرورة التركيز على الرقابة.
- الأخذ بمبدأ التكلفة الشاملة في الجودة .
- التأكيد على أهمية إشراك العاملين.
- استخدام المنهجية العلمية.
- تطبيق مفهوم التعاون والتكامل في العمل.

معوقات تطبيق ادارة الجودة الاستراتيجية

١- الفوضى وعدم التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات

٢- المركزية التي لا تدعم جهود و مزايا التمكين والتفويض

٣-لايوجد ملكية للعمليات بل هو تكامل وتعاون بين كافة الانشطة .

٤- التركيز على الاهداف قصيرة المدى بدلا من العميل والبيئة .

٥- قصور وضعف نظم المعلومات الموجود بالمنظمة حتي الى أصغر وحدة ادارية

٦- عدم اشتراك الادارة العليا في جهود المشروعات التطويرية.

٧- ضعف نظام التشجيع و حوافز العمل الفعال .

- ادارة الجودة الاستراتيجية هي اعادة تعريف لمفهوم الجودة الشاملة في ظل المنافسة والسرعة التغيرات العالمية و رغم حداثة المصطلح أصبح ضرورة استراتيجية لأي منظمة .
- ادارة الجودة الاستراتيجية ليست هي بديل عن التخطيط الاستراتيجي بل هي مكمل ورابط لبرنامج التحديث و التطوير لنظام العمل و نشرة على كافة المستويات الادارية .
- نجاح ادارة الجودة الاستراتيجية يتطلب مدراء مختلفين فكريا و تطبيقيا يميلون الى نحو الابداع و التحديث المستمر .
- ازالة العوائق والمشكلات المؤسسية يبدأ من خلال مفهوم التكامل الاداري بين الانشطة القائدة و النظام حتى يتحقق النجاح الشامل والريادة .

الاتجاهات الحديثة

في إدارة الجودة

- محاولات جوزيف جوران ..
- الذي ركز على المطلوب من الإدارة القيام به في موضوع الجودة:
  - اعتبار دور المنظمة كلا متكاملا في تقديم خدمات ذات جودة ونوعية مرتفعة
  - على كل مستوى إداري القيام بواجباته بصورة كاملة.
- اشتهر جوزيف بــ:
- تخطيط الجودة .
- الرقابة على الجودة.
- تحسين الجودة.

فيليب كروسبي

استمر يعمل في الجودة ٣٤عام والف العديد من الكتب (الجودة مجانية والجودة بلا دموع)

كروسبي ومبادئه الأربعة لإدارة الجودة الشاملة

١ مفهوم الجودة يتوافق مع المتطلبات، حيث أن الخدمة أو السلعة تحتوي على (١٠%) من الخصومات و (٩٠%) تعكس ماذا يريد الجمهور.

٢ نظام العمل في المنظمة لا بد أن يؤدي إلى تحقيق الجودة.

٣

معايير أداء الجودة لا تشتمل على أية أخطاء.

٤

كلما كانت الجودة عالية قلّت التكلفة و العكس صحيح.

إدوارد ديمنج

من ابرز المؤسسين لادارة الجودة الشاملة وضع ١٤ مبدأ للجودة

اولا: الامور الواجب اتباعها والتقيد بها

١- ايجاد الاستقرار الهادف الى تطوير الانتاج والخدمات

٢- تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في ادارة الجودة الشاملة.

٣- التطوير المستمر واللانهائي لنظام الانتاج والخدمات .

٤- التدريب على الوظيفة التي يعمل ضمنا الفرد

٥- تثبيت القيادةوتعميم الممارسات الحديثة .

٦- وضع برنامج نشط للتعليم والتدريب

٧- اتخاذ القرار الانجاز التحول عن طريق اشراك جميع العاملين (التخطيط – العمل – المراجعة – التنفيذ) شيورات)

ثانيا: الامور الواجب التخلي عنها

١- وقف الاعتماد التفتيشي بنهاية العملية الانتاجية كطريقة لتحقيق الجودة والقيام ببناء الجودة في الانتاج من الاساس ويتطلب .

أ- القناعة بان الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش لكن من خلال التطوير

ب- القناعة بان عملية التفتيشتكون في الاغلب مكلفة وغير فعالة

٢- وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط .

٣- نزع الخوف من نفوس العاملين وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة .

٤- معالجة المعيقات التنظيمية بين الاقسام ورفع الحواجز

٥- استبعاد الشعارات غير العملية والتحذيرات المستمرة بين الاقسام

٦- استبعاد اسلوب الحصص العددية .

٧- رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة من خلال تشجيع الادارة بالاهداف

النقاط السبع المميته لإدوارد ديمنج

١- افتقاد الاتساق في الهدف

٢- ادارة المؤسسة على اساس ظاهري فقط

٣- التقويم من خلال المراجعة السنوية للاداء

٤- التكاليف الطبية الكبيرة

٥- التركيز على المنافع قصيرة الاجل

٦- تكاليف المحامين الزائدة

٧- التكاليف الباهضة في الضمانات

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي:

- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام لا يترتب عليه أي آثار سلبية لأن الإدارة الجيدة والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا ومن قبل الأفراد والعمل على توفير المناخ المناسب عوامل مهمة في تطبيق الجودة .
- ولكن يتطلب التطبيق العمل على توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة مع الأخذ بالاعتبار وجود اختلافات بين عملاء القطاع العام والخاص
- مما يؤدي إلى وجود درجات ومستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة في كل القطاعين وبالتالي التباين في الاحتياجات والقدرة على تحقيق الرضا للمستفيدين..

وبالتالي فمن المعوقات:

- اعتبار أن القطاع الحكومي هو الجهة الوحيدة التي تتولى تقديم هذه الخدمات
- عدم توافر الاتصالات بين منظمات القطاع العام والعاملين بها وبين المستفيدين .

صعوبات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام هي :

- أولاً: عدم وجود المنافسة في القطاع العام :

والذي ينعكس على الانتاجيةا فالتنافس يدفع التنظيمات دوما إلى تقديم الأفضل لإرضاء الجمهور

- ثانياً : تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات :

معظم القرارات تتأثر بأبعاد سياسية واجتماعية مما ينعكس بأثر سلبي على موضوعية القرار في القطاع العام والمفروض يكون القرار مبني على أسس موضوعية. .

- ثالثاً: تأثير قوانين الخدمة المدنية :

تحد من قدرة المسؤولين على اتخاذ القرارات الجيدة.

- خامساً: عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات:

سادساً : عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء :

- خاصة فيما يتعلق بالأنظمة الحوافز الجيدة تعمل على دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهود المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

- سابعاً: الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد :

مما يزيد من ظاهرة التسرب الوظيفي للقطاعات الخاصة

- ثامناً : تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة :

- تاسعاً : عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة :

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دراسات تحليلية لتحديد ايجابيات وعيوب كل بديل من أجل اتخاذ القرار الذي

- عاشراً: عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة :

يعتبر تخفيض التكاليف وتوفير الموارد المالية اللازمة من الأمور الهامة التي تؤدي إلى تحقيق تكلفه مقبوله لمنظمة والمجتمع

عدم توافر أنظمة محاسبية للتكاليف الأمر الذي يصعب فيه قياس مدى كفاءة تكاليف الإنفاق

- إحدى عشر : عدم توافر أنظمة معلومات :
- يزيد من قدرات المنظمة وينعكس على نوعية الخدمات والسلع المقدمة فعدم توافر أنظمة معلومات يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخطر وعدم التأكد من اتخاذ القرار المناسب.
- ثاني عشر :عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار :

أن القطاع العام يتم التركيز فيه على نظام الرقابة والتدقيق

تنظيم إدارة الجودة الشاملة

الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

أنشأت الكثير من المنظمات دائرة الجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها . واتخذت هذه الدائرة عدة مسميات منها :

- دائرة الضبط الاحصائي للجودة
- دائرة مراقبة الجودة
- دائرة مراقبة الجودة الكلية
- دائرة تاكيد (توكيد) الجودة
- دائرة الجودة الشاملة

هل هناك تنظيم نمطي لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة ؟

لا......

لأن تنظيم ادارة الجودة الشاملة يختلف من منظمة الى اخرى ... ومن وقت الى اخر ... ومن عامل الى اخر .

اهم العوامل المؤثرة في اختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة:

١- حجم المنظمة

٢- مدى اهتمام الادارة العليا بادارة الجودة الشاملة

٣- مدى توفر الامكانات البشرية اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

٤- سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة

أين يمكن وضع ادارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ؟

الخيار الاول : إنشاء دائرة الجودة

يمكن اللجوء اليه في المنظمات الكبيرة يديرها مدير تتوفر فيه الصفات التالية :

- القناعة وارغبة اللازمتين لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
- المعرفة التامة بمفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة
- مهارات عالية في الاتصال

- **تتولى ادارة الجودة الاشراف على :**

- تخطيط وتنفيذ كافة انشطة الجودة في المنظمة
- تنفيذ خطة التدريب والتعليم على مبادئ الجودة
- الاشراف على برامج التحسين المستمر
- تعزيز الشراكة مع كلا من العملاء والموردين

الخيار الثاني: إنشاء قسم الجودة

وفق هذا الخيار يكون هناك قسم للجودة يتبع احدى دوائر المنظمة .

وفي هذه الحالة يكون مسؤول الجودة بعيد نسبيا عن مصدر اتخاذ القرار وبعيدا عن

المصدر الاصلي للمعلومات مما يؤدي الى تاخر وصول المعلومات اليه بالاضافة الى ما قد

تتعرض له هذه المعلومات من تحريف او تشويش

الخيار الثالث: ايكال مهام الجودة لأحد مديري الدوائر

هذا الخيار يمكن اللجوء اليه في المنظمات الصغيرة التي لا تتطلب انشاء دائرة او قسم خاص بالجودة .

- يتولى اعمال الجودة احد مديري الدوائر بالمنظمة بالاضافة الى قيامه بهام عمله الاصلية

- وفي هذه الحالة يجب منح مسؤول انشطة الجودة السلطات الكافية لاتخاذ القرارات الضرورية لضمان تنفيذ سياسة الجودة بالشكل السليم

الخيار الرابع : الاستعانة بمستشار خارجي

وهذا الخيار تلجأ اليه الكثير من المنظمات حيث تستعين بمستشار خارجي في الجودة يتولى

القيام بتخطيط وتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة مقابل دفع اتعاب متفق عليها

سلفا وفي هذا الخيار يتمتع الخبير الخارجي بسلطات استشارية

وفي هذه الحالة يجب ان يكون الخبير ملما بعمليات المنظمة ومنتجاتها وانظمتها

شكراً لكم

من الأعماق